

Des Relations Humaines à l'intelligence collective...

Nombre de personnes s'accordent sur l'importance du facteur humain dans la réussite de l'entreprise. Cependant, si on attache beaucoup d'importance au choix de la technique ou à la formation de la personne que l'on recrute, on n'accorde pas le même intérêt à la culture de l'intelligence collective. Or, le succès sera de plus en plus lié aux synergies que les collaborateurs sauront bâtir.

Et ces synergies ne verront le jour que si l'ambiance de travail le permet, que si une certaine forme de solidarité existe entre les collaborateurs.

Et pour qu'une certaine forme de solidarité émerge, il y a quelques leviers qui peuvent aider et agir comme des ferments.

Encourager les échanges !

Je me souviens d'un grand groupe où les portes des principaux managers étaient toujours ouvertes... Parfois, on voyait un collaborateur venir demander de l'aide à son supérieur hiérarchique, sans crainte... Certains managers avaient même l'intelligence de poser des questions sur le développement de tel ou tel projet pour montrer à leur collaborateur l'intérêt de leur visite. On comprend pourquoi, lorsque l'on a l'impression de faire progresser les autres et de progresser grâce aux autres, on a plus envie de s'entraider...

Cultiver la confiance !

Un des moyens de parvenir à un tel résultat peut passer par une part d'autonomie. On fixe un objectif à son collaborateur, on lui précise le cadre et on lui demande de tout mettre en œuvre pour parvenir au résultat escompté en lui laissant une part d'autonomie. En revanche, plus la part d'autonomie est importante, plus le contrôle, réalisé de manière habile, est nécessaire. Je me souviens des propos d'un chef d'entreprise qui disait "*je ne supporterais pas que mes salariés pointes, je préfère aller les saluer tous les matins...*"

Etre perçu comme juste !

Dans des contextes difficiles, il est indispensable d'expliquer, de manière claire et compréhensible, la réalité de la situation à chacun des collaborateurs afin qu'un sentiment d'injustice n'émerge pas. Lorsqu'un collaborateur n'a pas l'impression d'être considéré à sa juste valeur, il sera tenté de rétablir la situation en se désinvestissant. Ainsi, il dépensera plus d'énergie à convaincre ses collaborateurs de la véracité de son ressenti qu'à les mobiliser pour réussir ensemble un nouveau challenge.

La correction des fautes doit être réalisée de manière très sérieuse afin de ne pas générer un sentiment d'injustice. Cela passe par un entretien au cours duquel on abordera le point à corriger en même temps que deux points où le collaborateur réussit très bien. Ainsi, il percevra que l'on se rend bien compte des efforts qu'il réalise et il sera tenté de considérer l'attitude de son manager comme juste.

Présenter une finalité riche de sens !

Chaque collaborateur doit savoir quel est le but de l'entreprise et avoir envie de contribuer à la réussite de celui-ci parce qu'il prend conscience qu'il est utile au bien commun. Le but ne doit donc pas être qu'une réussite financière. En effet, comme le souligne Gary Hamel, le président-fondateur de Strategos, Cabinet international de conseil en stratégie basé à Chicago, « *l'optimisation de la richesse n'a pas le pouvoir de mobiliser pleinement les énergies humaines* ». Pour mobiliser pleinement les énergies humaines et faire en sorte que les salariés

aient envie de réussir ensemble, chaque collaborateur doit donc connaître le but et percevoir pleinement le sens de celui-ci.

Exprimer sa gratitude !

On ne dit jamais trop merci ! Un soir, une directrice commerciale est peinée de constater que son président s'est contenté de lui envoyé un email avec comme seul message "TB" alors qu'elle vient de décrocher un très gros contrat. Exprimer sa gratitude vis à vis de ses collaborateurs ne se limite à dire "merci", il faut prendre le temps de le faire en se souvenant de la célèbre phrase de Christian Lemoine, *"les Hommes les plus applaudis sont ceux qui réussissent le mieux"*. En outre, s'il est un domaine où le risque de surdosage est très faible, c'est bien celui-ci.

Oser dire pardon !

Il peut arriver à tout manager d'avoir des soucis d'origines très diverses et de ne pas se comporter comme il convient de le faire. C'est une réaction humaine qui montre, s'il le fallait, que nous avons tous des limites. Dans ce cas, il n'y a qu'une attitude possible : aller dire pardon ! Ainsi, cela sera l'occasion d'un échange qui cicatrisera la souffrance provoquée chez son collaborateur et permettra à chacun d'en sortir plus fort.

Ainsi, des relations de qualité existeront entre les collaborateurs permettant à une certaine forme d'affection de voir le jour, je serais presque tenté de parler d'affection sociétale, au sens de la notion juridique d'affectio societatis, *"l'envie de poursuivre ensemble une œuvre commune"*. Et lorsque l'on parle de *"l'envie de poursuivre ensemble une œuvre commune"*, comment ne pas penser à cette belle phrase d'Antoine de Saint Exupéry : *"S'aimer, ce n'est pas se regarder l'un, l'autre, c'est regarder ensemble dans la même direction"*. Et grâce à cette affection sociétale, une certaine solidarité pourra se développer, une solidarité source d'intelligence collective et donc de performance. Mais la solidarité a un autre intérêt, parce que l'Homme est avant tout un *"animal social"*, elle est aussi à l'origine d'un véritable bien être.

Philippe Rodet